



# Rahmenmodell der richtigen und guten Führung



April 2023

Institut Entrepreneuriat & Management  
Institut Unternehmertum & Management

© Dr. Serge Imboden, HES-SO



1

“ To an extent, leadership is like beauty: it’s hard to define, but you know it when you see it”

Warren Bennis (2009, 1989)

2

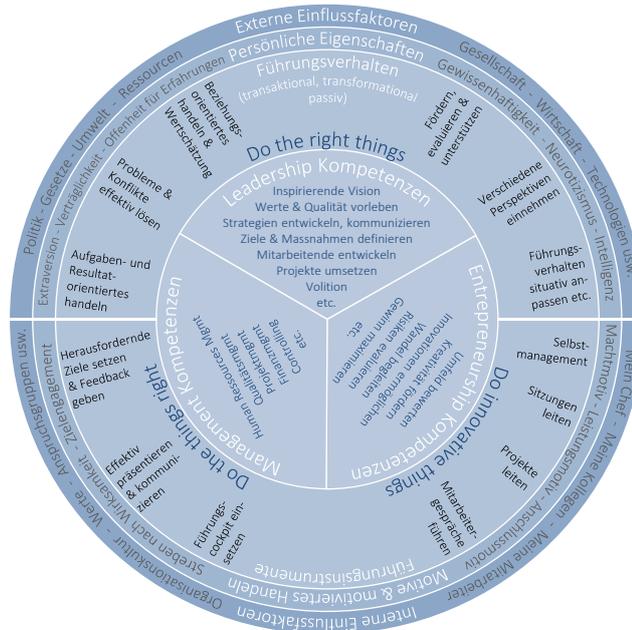


# Agenda

1. Das Rad der richtigen und guten Führung im Überblick
2. Externe & Interne Einflussfaktoren
3. Persönliche Eigenschaften & Motive
4. Führungsverhalten & Führungsinstrumente
5. Leadership, Management & Entrepreneurship
6. Fazit

3

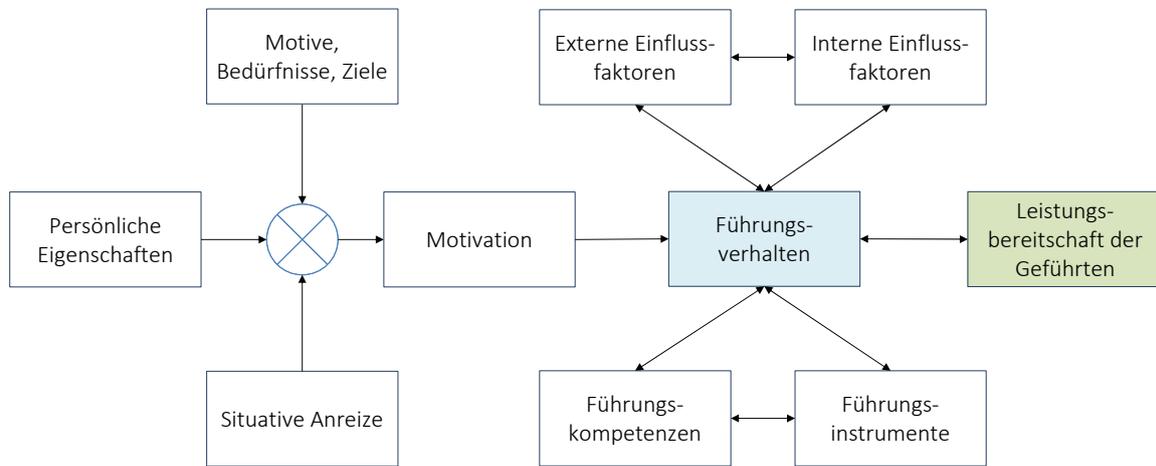
## Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

4

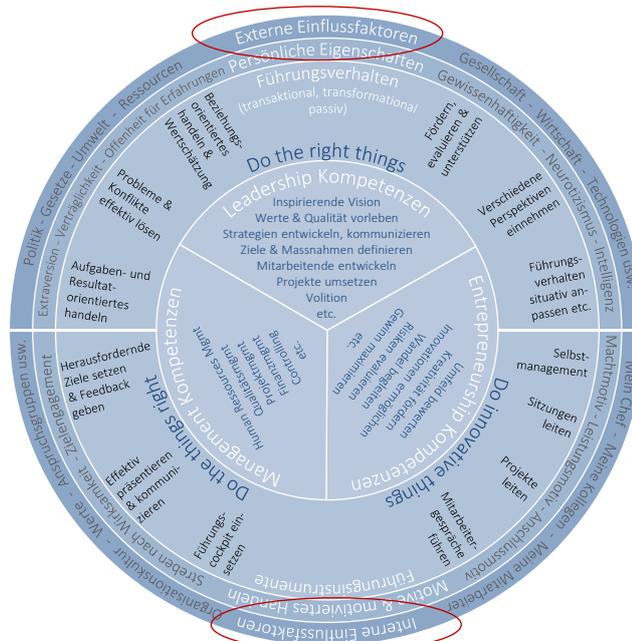
# Theoretischer Hintergrund: Wirkungsmodell zum Führungsverhalten



(Imboden, 2017; Motivation in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

5

# Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

6

## Externe Einflussfaktoren müssen gemeistert werden

- Externe Einflussfaktoren beeinflussen das Führungsverhalten **dauernd**
- «Mastering Context» ist eine der **Hauptaufgaben** von Führungskräften (Warren, 2009)
- d.h. **regelmässig** überwachen, analysieren und allenfalls Massnahmen einleiten
- Konkret:
  - pflegen der Beziehungsnetzwerke
  - nutzen der vielen Informationskanäle
  - einsetzen von Analyseinstrumenten (z.B: SWOT, PESTEL,Stakeholder etc.)

7

## Interne Einflussfaktoren: auch der eigene Chef muss gemanaged werden

- Die internen Einflussfaktoren kann ich selber direkt beeinflussen
- Nebst der Unternehmenskultur oder den verschiedenen Anspruchsgruppen sollte ich auch meinen **Chef**, meine **Kollegen** und meine **Mitarbeitenden** (Followers) managen

8

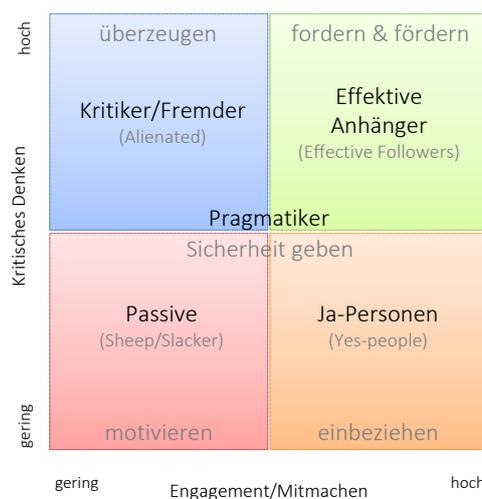
## 5 Regeln um den Chef im Griff zu haben

1. Man **muss** Chefs und Kollegen managen
2. Finde heraus, was dein Chef und deine Kollegen für Menschen sind. Kennt man die **Vorlieben**, kann man sein Handeln darauf ausrichten.
3. Nutze die Stärken. Man kann die eigene Karriere beflügeln, indem man seinem Vorgesetzten oder Arbeitskollegen **hilft noch besser und erfolgreicher zu werden**.
4. Übernimm die **Verantwortung** für die **Verständigung**. Durch einfache und verständliche Ausdrucksweisen können Brücken zwischen den verschiedenen Akteuren bzw. Fachspezialisten gebaut werden.
5. **Kommuniziere mit geschlossenen Kreisläufen**. Indem man dem Chef die Erledigung eines Auftrages bestätigt, wird Vertrauen aufgebaut und viele Missverständnisse verhindert. Diese Regel kann verstärkt werden, indem sie beidseitig angewendet wird.

(Malik, 2014)

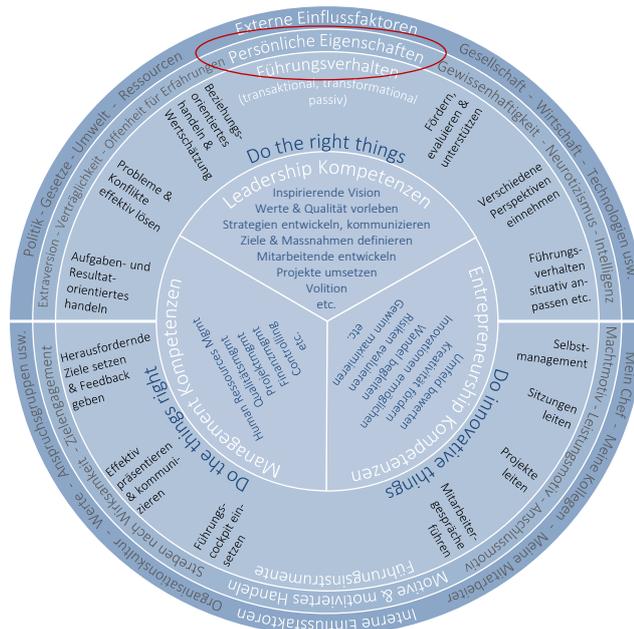
9

## Gute Chefs haben gute Followers



(In Anlehnung an Kelley, 1988)

10



(Serge Imboden, 2017)

## Persönlichkeitsmerkmale sind meist angeboren

- Die Persönlichkeit eines Menschen ist individuell verschieden, **verändert** sich jedoch im Laufe seines Lebens nur **geringfügig**
- Persönlichkeitseigenschaften beziehen sich auf jene Qualitäten, die die **Eigenartigkeit** eines Menschen ausmachen (Winter et al., 1998)
- Das Fünf-Faktoren Modell (FFM, Big Five), ist heute weltweit das bewährteste Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen

## The «Big Five»

Persönlichkeit	schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
<b>1. Extraversion</b> (nach aussen gewandte Haltung)	- ruhig, zurückhaltend, schüchtern - reserviert, verschlossen, scheu	- gesellig, bestimmt, aktiv - energetisch, dominant
<b>2. Verträglichkeit</b> (Altruismus und Hilfsbereitschaft)	- kritisch, lieblos, unfreundlich - wettbewerbsorientiert, streitsüchtig	- mitfühlend, freundlich, kooperativ - herzlich, weichmütig
<b>3. Gewissenhaftigkeit</b> (Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit)	- unzuverlässig, unordentlich, nachlässig - unbekümmert, leichtsinnig, schlampig	- organisiert, planvoll, tüchtig - zuverlässig, gründlich, effektiv
<b>4. Neurotizismus</b> (emotionale Labilität, Gegenpol = emotionale Stabilität)	- gefestigt, selbstsicher - gelassen, ruhig	- ängstlich, verkrampft, verletzlich - emotional, nervös, launisch
<b>5. Offenheit für Erfahrungen</b>	- gewöhnlich, ungebildet - oberflächlich, unintelligent	- ideenreich, intelligent, interessiert - originell, neugierig, erfinderisch

(Furtner & Baldegger, 2016)

13

## Zusammenhänge zwischen den Big Five und Leadership

- Das Persönlichkeitsmerkmal **Extraversion** beeinflusst das Leadership am stärksten
- An zweiter Stelle steht **Gewissenhaftigkeit**
- **Offenheit für Erfahrungen** steht an dritter Stelle
- **Emotionale Stabilität** ist weniger relevant und **Verträglichkeit** ist für Leadership am wenigsten bedeutsam

14

## Selbstbild und Fremdbild stimmen nicht immer überein



15

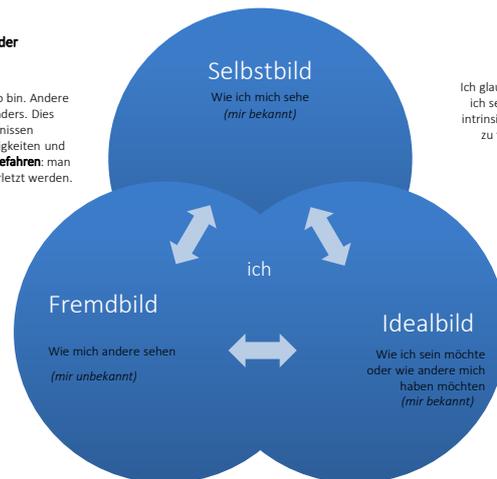
## Selbstkonzept: Sich selbst kennen

### Blinder Fleck / Wunder Punkt

Selbstbild - Fremdbild  
Ich glaube, dass ich so bin. Andere sehen mich jedoch anders. Dies kann zu Missverständnissen führen. **Chancen:** Fähigkeiten und Talente entdecken. **Gefahren:** man kann von anderen verletzt werden.

### Motivationsquelle

Selbstbild - Idealbild  
Ich glaube, dass ich so bin und weis, wie ich sein möchte. **Chancen:** Quelle von intrinsischer Motivation. **Gefahren:** Kann zu falschen Zielsetzungen führen.

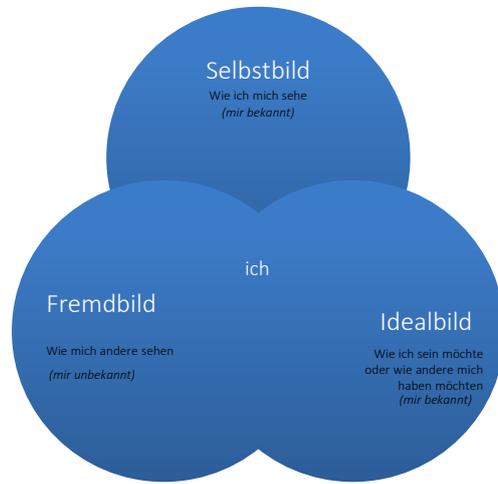


### Fassade, Rolle

Fremdbild - Idealbild  
Ich verstecke mich hinter einer Fassade, um so zu sein wie ich und/oder andere es wünschen. **Chancen:** extrinsische Motivation. **Gefahren:** Überforderung, Stress.

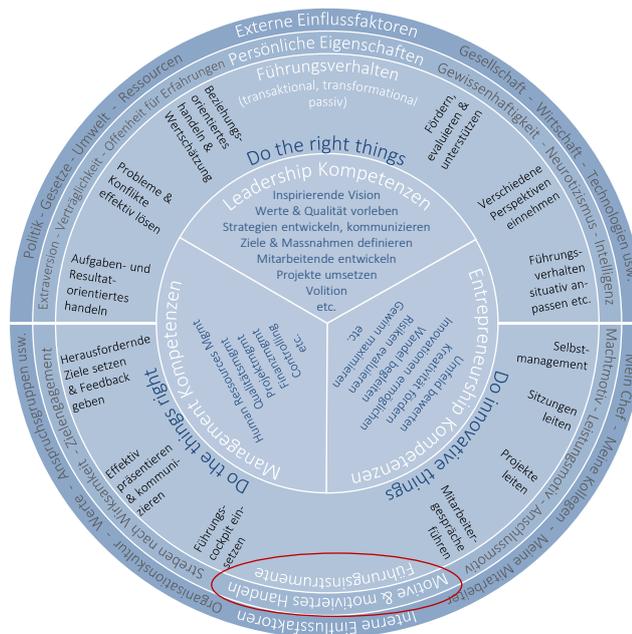
16

# Selbstkonzept: Idealfall



17

# Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

18

## Motive unterscheiden sich grundlegend von Persönlichkeitsmerkmalen

- Während Motive wie z.B. Wünsche, Absichten, Anreize und Ziele **situativ reagieren** und unmittelbar das **Verhalten** wirken, beeinflussen Persönlichkeitsmerkmale positiv oder negativ die Motive
- Motive sind zeitlich relativ überdauernde und **stabile psychische Eigenschaften**, die im Verlauf der Sozialisation (z.B. Erziehung) erworben werden

## Der Begriff Motiv ist vom Begriff Motivation zu unterscheiden

- „Die Gesamtheit der Beweggründe (Motive), die zur Handlungsbereitschaft führen, nennt man Motivation“ (Pschyrembel: Klinisches Wörterbuch, 2016)
- Für die Umsetzung von Motiven in Handlungen braucht es **Volition** (Umsetzungskompetenz)

## The Big Three Motives

1. Machtmotiv (Need for Power)
2. Leistungsmotiv (Need for Achievement)
3. Anschlussmotiv (Need for Affiliation)

21

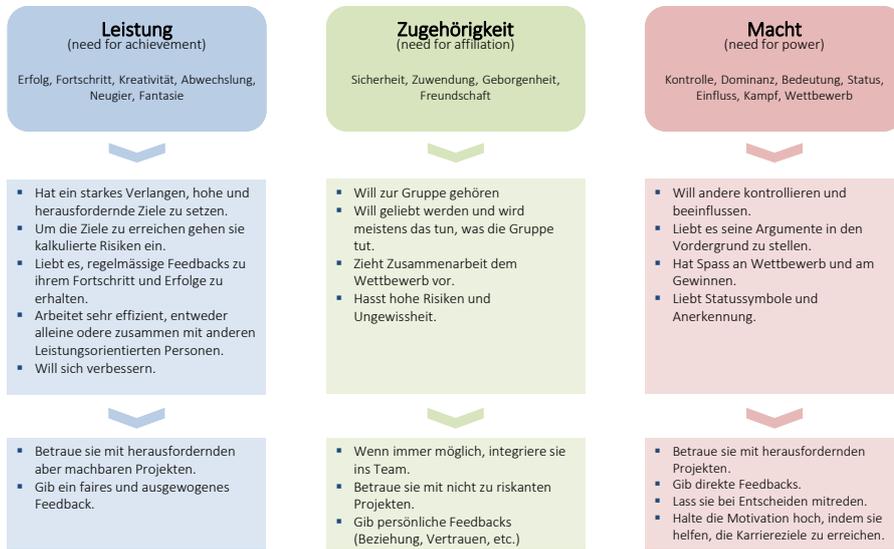
## Merkmale und Verhaltensweisen des Macht-, Leistungs- und Anschlussmotivs

Machtmotivierte	Leistungsmotivierte	Anschlussmotivierte
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeigen aggressives Verhalten</li> <li>- streben Berufe und Positionen an, bei welchen sie Kontrolle und Einfluss ausüben können</li> <li>- erwerben prestigeträchtige Objekte (z. B. Luxusgüter)</li> <li>- buhlen um Aufmerksamkeit</li> <li>- sind risikoreich</li> <li>- zeigen ein effektives Führungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bevorzugen ein gemässigt Risiko</li> <li>- sind ausdauernd und zeigen persönliche Verantwortung für ihr Leistungsverhalten</li> <li>- zeigen ein starkes Bedürfnis nach Feedback</li> <li>- sind innovativ</li> <li>- zeigen einen hohen Arbeitserfolg (z. B. als Unternehmer oder auf tieferen Management Ebenen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investieren in ihr soziales Netzwerk</li> <li>- sind kooperativ</li> <li>- zeigen konformes Verhalten</li> <li>- vermeiden Konflikte</li> <li>- haben Angst vor Zurückweisung</li> <li>- verfügen über eine bessere Gesundheit</li> </ul>

(in Anlehnung an McClelland, 1985 zitiert nach Furtner & Baldegger, 2016)

22

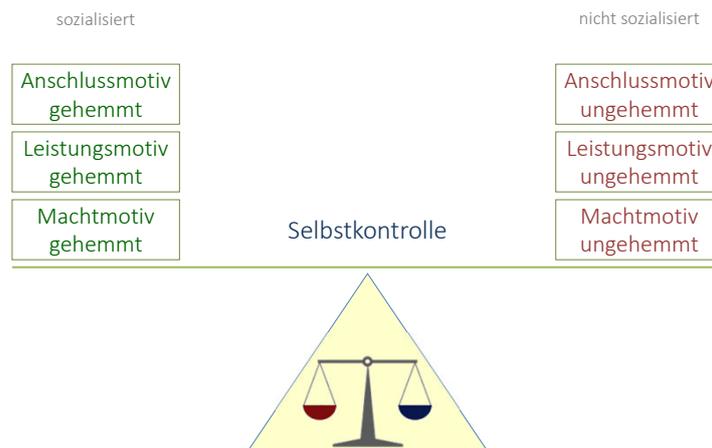
## Übersicht der Big Three Motive nach McClelland



(McClelland et al., 1953)

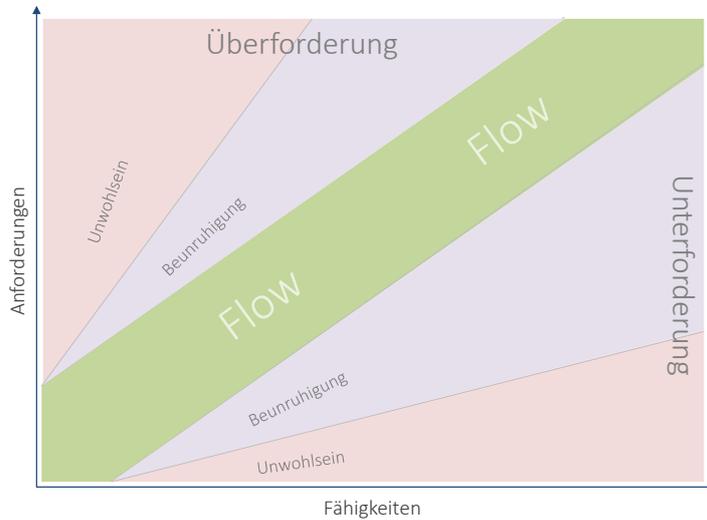
23

## Die Big Three Motive, aber nicht um jeden Preis



24

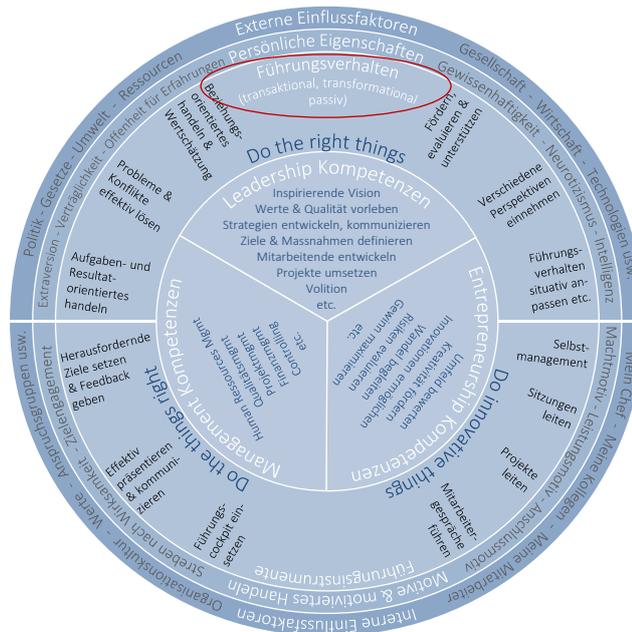
# Flow: freudiges Aufgehen in der Tätigkeit



(Csikszentmihalyi, 1975, 1990)

25

# Rad der richtigen und guten Führung



(Serge Imboden, 2017)

26

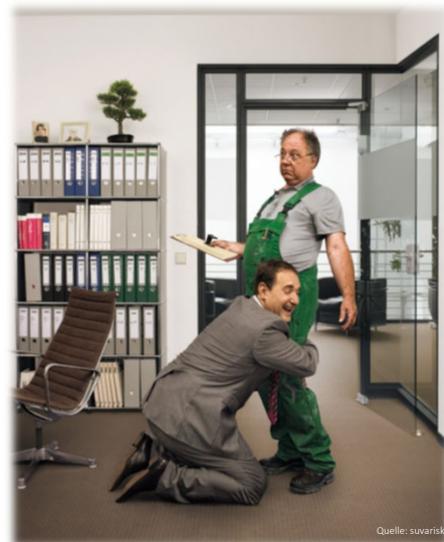
## Führungsverhalten kann trainiert werden

- Aufgaben- und resultatorientiertes Handeln
- Probleme und Konflikte effektiv lösen
- Fördern, evaluieren und unterstützen anderer
- Beziehungsorientiertes Handeln und Wertschätzung
- Empowerment der Anspruchspersonen
- Verschiedene Perspektiven einnehmen
- Führungsstil situativ anpassen
- ... (nicht abschliessend)

27

## 8 Führungsinstrumente, die jede gute Leitungsperson beherrschen sollte

1. Herausfordernde Ziele setzen und Feedback geben
2. Effektiv präsentieren und kommunizieren
3. Ein Führungscockpit effektiv einsetzen
4. Mitarbeitergespräche führen (MA-Entwicklung)
5. Projekte leiten (Projektmanagement)
6. Sitzungen leiten
7. Selbstmanagement (work-life-balance)
8. Change- & Innovationsmanagement

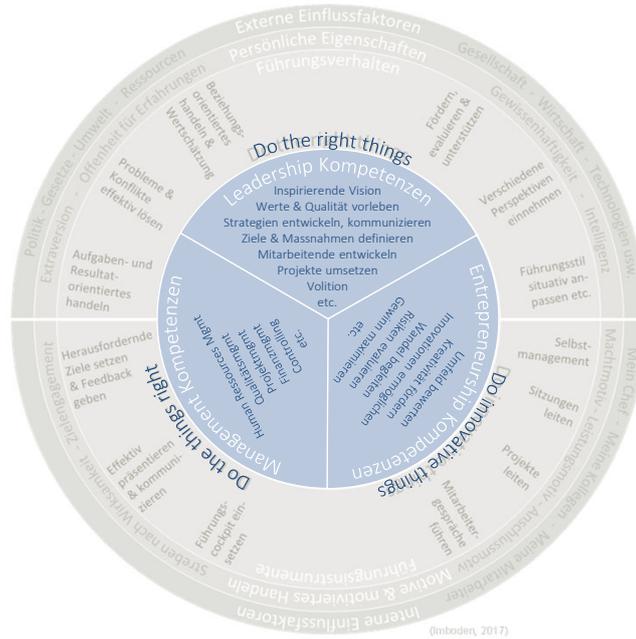


Quelle: suvarisk

(Imboden, 2017)

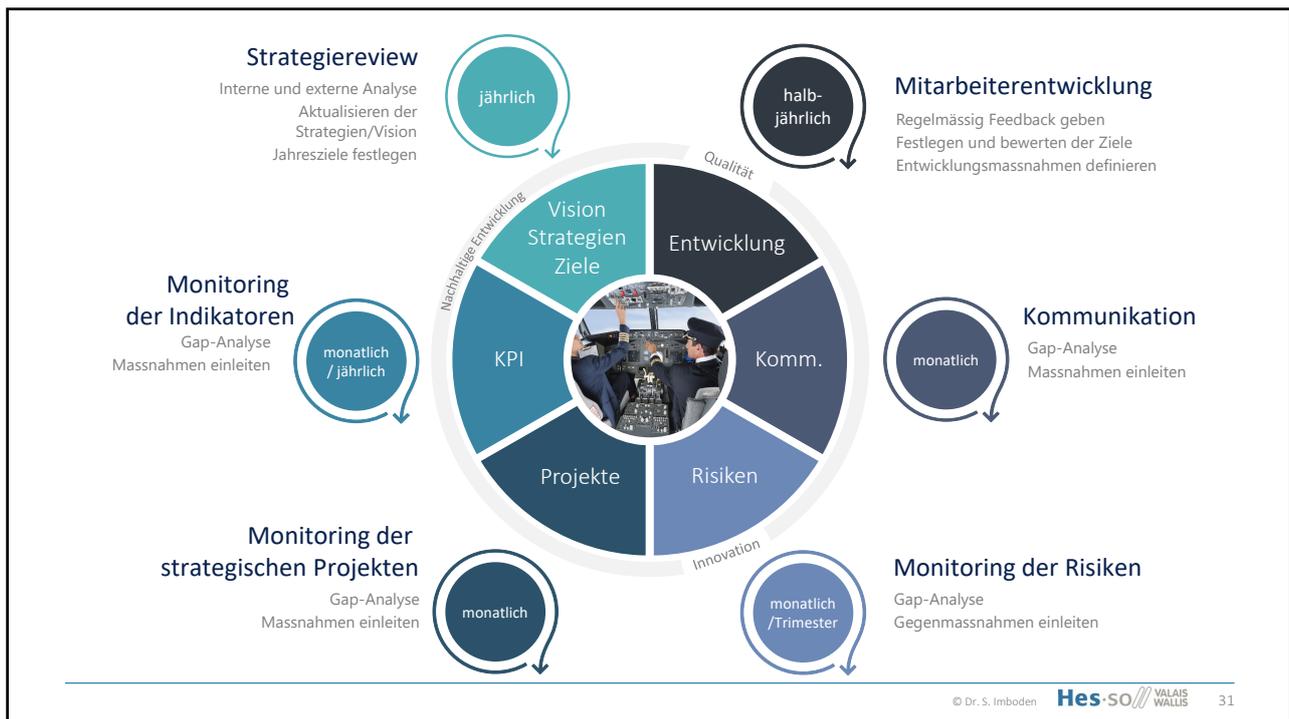
28

# Rad der richtigen und guten Führung



“When I talk to managers I get the feeling they’re important.  
When I talk to leaders I get the feeling I’m important.”

Alexander den Heijer (2015)



31

## Agenda

1. Das Rad der richtigen und guten Führung im Überblick
2. Externe & Interne Einflussfaktoren
3. Persönliche Eigenschaften & Motive
4. Führungsverhalten & Führungsinstrumente
5. Leadership, Management & Entrepreneurship
6. Fazit

1 2 3 4 5 6 Fazit

© Dr. S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 32

32

## Fazit: eine effektive und effiziente Leitungsperson...

1. kennt die externen und internen **Einflussfaktoren** und reagiert **proaktiv** auf Veränderungen
2. weiss um seine hellen und dunklen Persönlichkeits-merkmale (Big Five) und strebt eine **Deckungsgleichheit** beim Selbst-, Fremd- und Idealbild an
3. setzt seine **Motive sozialisiert** (gehemmt) ein um seine Mitarbeitende zu stärken

## Fazit: eine effektive und effiziente Leitungsperson...

4. passt sein **Führungsverhalten** situativ an
5. setzt die 8 **Führungsinstrumente** effizient und effektiv ein
6. trainiert stetig seine **Leadership-, Management- und Entrepreneurship** Kompetenzen
7. tut die **richtigen** innovativen Dinge **richtig gut**



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



**Hes·so** VALAIS WALLIS  
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus  
Dr. Serge Imboden  
Techno-Pôle 3  
3960 Sierre  
+41 27 606 90 72  
+41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.ziManagement.ch](http://www.ziManagement.ch)




35

## Literatur

**Chaleff, I. (2009).** *The Courageous Follower: Standing Up to And for Our Leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler. Retrieved from Gekauft in Kindey

**Csikszentmihalyi, M. (1975).** *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass (deutsch: *Das Flow-Erlebnis*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999, 8. Aufl.).

**Csikszentmihalyi, M. (1990).** *Flow*. New York: Harper & Row.

**Furtner, M., & Baldegger, U. (2016).** *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<http://doi.org/10.1007/978-3-8349-3837-4>

**Heckhausen, H. (1977a).** Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1(4), 283–329.

**Heckhausen, H. (1977b).** Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, 175–189.

**Heckhausen, H., & Heckhausen, J. (2010).** *Motivation und Handeln* (4th ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.

**Imboden, S. (2017).** *Leadership in der Bildung. Eine empirische Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen in Bildungseinrichtungen*. Konstanz. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-0-409280>

**Judge, T. A., & Long, D. M. (2012).** Individual differences in leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 179–218). Thousand Oaks: Sage.

**Kelley, R. E. (1988).** In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142–148. <http://doi.org/Article>

**Kelley, R. E. (1992).** *The power of followership : how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday/Currency.

**Kleinbeck, U. (2010).** Handlungsziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed.). Berlin Heidelberg: Springer.

**Malik, F. (2014).** *Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Welt* (2nd ed.). Frankfurt / New York: Campus Verlag.

**McClelland, D. C. (1985).** *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman.

**McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953).** *The achievement motive* (Appleton-C). New York. Retrieved from [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklung\\_der\\_Leistungsmotivation](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklung_der_Leistungsmotivation)

**Pelz, W. (2013).** Schlüsselkompetenz Volition. In F. R. Strauß (Ed.), *Inspirieren statt rabattieren: Der clevere Weg für Pharma- und Medizintechnikunternehmen aus der Preisspirale* (pp. 135–148). Bad Sooden-Allendorf.

**Pelz, W. (2016).** Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeit. In C. Au (Ed.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 3 : Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. Berlin: Springer Verlag.

**Rheinberg, F. (1995).** *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

**Warren, G. B. (2009).** *On Becoming a Leader*. Group. New York: Basic Books.

**Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998).** Traits and motives: toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2), 230–50. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9577238>

36